

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft
Band 25**

**Anforderungen und Bedarf an Personen
mit Leitungsfunktionen in Bibliotheken
und Informationseinrichtungen**

Gerd Paul

Mai 2000

Paul, Gerd:

Anforderungen und bedarf an Personen mit Leitungsfunktion
in Bibliotheken und Informationseinrichtungen /

von Gerd Paul. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und
Informationswesen, 2000. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 25)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen Claudi-
usstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Karin Finkbeiner, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 2000

Inhaltverzeichnis

Einleitung	5
Die <i>qualitative</i> Dimension der Herausforderung an die Ausbildung oder die zunehmende Bedeutung <i>extrafunktionaler</i> Leitungs- qualifikationen	7
Die <i>quantitative</i> Dimension der Herausforderung an die Ausbildung	17
Empfehlungen	28
Literaturverzeichnis	29

Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktionen in Bibliotheken und Informationseinrichtungen

Studie im Auftrag der Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, mit Blick auf den geplanten Master-Zusatzstudiengang "Bibliotheks- und Informationswissenschaft/Library and Information Science"

Einleitung

Der Autor der vorliegenden Studie hat sich im Rahmen seiner Dissertation ausführlich mit dem Thema Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken befaßt.¹ Grundlage seiner Schlußfolgerungen bilden die Ergebnisse einer empirischen Erhebung in entsprechenden Einrichtungen Berlins. In jener Untersuchung wie in dieser Studie lassen sich Aussagen zur Leitungsfunktion sowohl auf Leitungspersonal im engeren Sinne – d.h. Bibliotheksleiterinnen und Bibliotheksleiter – als auch auf solches im weiteren Sinne – d.h. Führungspersonal auf Abteilungsebene, in Projektgruppen, Fachreferentinnen und Fachreferenten – beziehen. Entsprechend sind als Adressaten auch gleichermaßen Absolvierende der Universität wie der Fachhochschule anzusehen – und mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung natürlich besonders die entsprechenden Studiengänge selbst und die sie bestimmenden und in ihnen agierenden Personen und Gremien.

Ohne Zweifel, es gibt Qualitätsunterschiede in den verschiedenen Ausbildungseinrichtungen und -gängen in der Bundesrepublik Deutschland. Im Rahmen dieser Studie kann es indes nicht darum gehen, diese im einzelnen aufzuzeigen. Vielmehr soll illustriert werden, daß ein Qualifizierungsbedarf – genauer: ein Bedarf an Qualifizierung *für Leitungsaufgaben* – auf allen Ebenen des Bibliotheks- und Informationswesens² herrscht, auf denen tatsächlich Leitungsfunktionen ausgeübt werden – unabhängig von

1 Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Berlin 1999.

2 Ergebnisse und Schlußfolgerungen aus der Erhebung im Bibliothekswesen lassen sich in der Regel auf das Informationswesen übertragen, sofern dieses dem öffentlichen Dienst zuzurechnen ist. Für Informations-

formalrechtlichen und -definitorischen Gesichtspunkten. Dazu beizutragen, daß diesem Bedarf durch Reformkonzepte in den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen rasch und entschlossen entsprochen wird, ist ein wichtiges Anliegen dieser Studie wie anderweitiger Aktivitäten des Autors.

einrichtungen außerhalb des öffentlichen Dienstes wären eigene Untersuchungen vorzunehmen.

Die *qualitative* Dimension der Herausforderungen an die Ausbildung oder die zunehmende Bedeutung *extrafunktionaler* Leitungsqualifikationen

In den letzten Jahren werden verstärkt Reformanstrengungen an den Ausbildungseinrichtungen unternommen. Sie sind zum Teil noch im Planungs- und Konzeptstadium, in ihren Ansätzen und Intentionen jedoch weitreichend und zukunftsweisend. Die Reformbemühungen umfassen Ausbildungsinhalte, -formen, -ziele (und abschlüsse), dies für den gehobenen wie für den höheren Dienst. Zwar verlaufen sie aufgrund der föderalen Struktur der Bundesrepublik asynchron, und ihre spezifischen Ausprägungen³ hängen nicht nur von verbandspolitischer Kooperationsbereitschaft, sondern auch von den Akteurskonstellationen im Lehrkörper der jeweiligen Einrichtung und im Ministerialbereich der Aufsichts- und Zuwendungsbehörden ab. Dennoch sind den meisten Reformanstrengungen doch einige strukturelle Ziele gemeinsam:

- § Aufhebung der hochgradig segmentierten, spartenspezifischen (öffentliche Bibliothek, wissenschaftliche Bibliothek, Dokumentationseinrichtung) und institutionell gebundenen Ausbildungsorientierungen⁴
- § Abkoppelung der Ausbildungsfixierung von der vermeintlich primären künftigen Beschäftigung im öffentlichen Dienst⁵
- § Umorientierung der Ausbildungsinhalte von kanonisiertem, auf das Objekt "Buch" zentriertem Wissen hin zu einem kombinierten Spektrum fachlich-organisatorisch-sozialer Schlüsselkompetenzen im Informationsbereich.⁶

3 U. Krauß-Leichert beklagt eine unzureichende Aus- und Weiterbildung des Berufsstandes. Sie bemängelt u.a. mangelnde Konvergenz der Ausbildungsgänge sowie Niveaudefizite in der Fortbildung. Vgl. Krauß-Leichert (1998b), S. 520ff.

4 Vgl. hierzu beispielsweise die Reformstudiengänge an den Fachhochschulen in Hamburg (ebenda, S. 522) und in Köln (<http://fbi.fhkoeln.de/fb/reform/studienr.htm>).

5 Vgl. hierzu vor allem die Reform des Studiengangs für den wissenschaftlichen Bibliothekar in Leitungspositionen an der Fachhochschule Köln. Anders die Bachelor- und Masterstudiengänge am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin; hierzu Jänsch/Plassmann/Umlauf/Umstätter (1998), S. 512ff. Zur zahlenmäßigen Dimension vgl. W. Krueger (1992, S. 475); er weist darauf hin, daß bis zu 60% der Fachhochschulabsolventen "nicht im öffentlichen Dienst, sondern in der Privatwirtschaft einen Arbeitsplatz annehmen".

6 Vgl. hierzu beispielsweise Behm-Steidel/Blumendorf/Bock (1998), S. 516ff.; Krauß-Leichert (1998a), S. 539f. und Gödert/Oßwald (1998), S. 503.

Die angestrebten *strukturellen* Innovationen im Ausbildungssystem der deutschen Bibliotheks- und Informationsberufe verlaufen augenscheinlich nicht ohne Friktionen und Interessenkonflikte. Sie sind zum Teil mit erheblichen fachinternen Kontroversen verbunden, die sich auch in den Medien des Bibliothekswesens publizistisch niederschlagen. Die strukturellen Reformbemühungen scheinen aber doch von der Absicht zu zeugen, sich vom traditionellen Selbstverständnis bibliothekarischer Berufsqualifikationen und -orientierungen zu emanzipieren, um mit den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen im Informations- und Kommunikationsbereich sowie generell im Dienstleistungsbereich mithalten zu können. Sie laufen parallel zu den vielfältigen Bemühungen, die Lehrinhalte auf die informationstechnologischen Entwicklungen (Internet, elektronische Dienstleistungen, virtuelle Bibliothek usw.) abzustimmen.

Folgender Befund darf als gesichert gelten: Die bisherige – und in wesentlichen Teilen noch gültige – Struktur und Organisation von Ausbildungsgängen im Bereich "Bibliothek, Information, Dokumentation" (BID) ist unter Aspekten beruflicher Sozialisation ein wesentliches Element zur Konditionierung der betroffenen Akteurinnen und Akteure auf tayloristische Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe in der beruflichen Praxis. Dies resultiert

- § erstens aus der fachlichen Differenzierung der Ausbildung in Form der Spartenorientierung und der daraus folgenden Präformierung beruflich-institutioneller Bindungen,
- § zweitens aus der rigiden Laufbahnbindung an die Einstiegs- und Beförderungsmechanismen des öffentlichen Dienstes mit seinen eher auf Abgrenzung als Durchlässigkeit angelegten Karrieremustern und
- § drittens aus der hochgradigen Verschulung der fachlichen Wissensvermittlung.

Zwar nimmt mit der Flexibilisierung und Reform dieser Strukturen die Erfolgswahrscheinlichkeit zeitgemäß ausgebildeten Fachpersonals im BID-Bereich zu. Auch sind die Qualifikationen der Absolventinnen und Absolventen im Sinne von "Bibliotheks- und Informationsmanagement" eher für flexible Berufsfelder im öffentlichen

wie im privaten Bereich einsetzbar.⁷ Doch der Aspekt der Qualifizierung für Leitungstätigkeiten selbst wird in den bisherigen Reformkonzepten nur marginal berücksichtigt, besonders was die *extrafunktionalen Schlüsselqualifikationen* – und das sind im wesentlichen die *sozialen Kompetenzen* – zur Ausübung funktions- und situationsgemäßer Leitungstätigkeit unter den gegebenen Entwicklungs- und Wandlungsbedingungen betrifft. Als Leitungstätigkeit definieren H. Vollers und E. Sauppe⁸ mit Bezug auf entsprechende Urteile des Bundesarbeitsgerichts folgende leitenden und überwachenden Arbeitsvorgänge und Funktionen:

- "a) Personalentscheidungen unter Beteiligung der Personalvertretung
- b) Personaleinsatzentscheidungen
- c) Fragen der Koordinierung im unterstellten Bereich
- d) sonstige Organisationsangelegenheiten
- e) Entscheidungen über Vorschläge/Entwürfe aus dem unterstellten Bereich
- f) Erörterung von Sachfragen mit Mitarbeitern und Entscheidung hierüber
- g) eigene Bearbeitungen, z.B. Berichte, wissenschaftliche Aufgaben
- h) Aktualisierung des eigenen beruflichen Kenntnisstandes"⁹

Mit anderen Worten: Bis auf die Vorgänge "g" und "h" handelt es sich um intraorganisatorische Arbeitsvorgänge, deren Prozedierung, Legitimierung, Vermittlung

7 W. Umstätter verweist in diesem Zusammenhang auf berufspraktische Qualifikations- und Funktionserfordernisse, die vor dem Hintergrund entsprechender Entwicklungsvorsprünge im anglo-amerikanischen Bereich als "Information Resources Management" (IRM), "Information Management" (IM), "Wissensmanagement" (WM) und "Wissenschaftsmanagement" (WSM) bezeichnet werden. Diese Begriffsschöpfungen erfassen die Aufgabenspezifika, -dimensionen und -komplexitäten zukünftiger Informationsexperten frei von institutionellen, fach- und laufbahnspezifischen Fixierungen. "Der Bibliothekar als Informationsverwalter bzw. als Wissensverwalter in der wissenschaftlichen Bibliothek muß sich zunehmend mit den neuen Formen der Informations- und Wissensrepräsentation beschäftigen. Dazu gehören beim Informationsmanagement in erster Linie die multimedialen Möglichkeiten der modernen Computertechnologie, aber auch das Interpersonal- bzw. Workgroup-Computing mit seinen weltweiten Kooperationsangeboten im Internet." So Umstätter (1999), S. 514.

8 Vgl. hierzu: Vollers/Sauppe (1997).

9 Ebenda, S. 31.

und Abstimmung in erheblichem Maße der Kooperation, Koordination und Konsensbildung, kurz der Kommunikation mit allen Beteiligten, bedarf – und zwar über alle Hierarchie-Ebenen hinweg.

In der Privatwirtschaft ist der Stellenwert der betriebsinternen Kommunikation bereits seit langem unbestritten. Sie gilt als strategischer Bedingungsfaktor, um die Unternehmensziele zu erreichen und die Marktposition zu verbessern. Die organisationsinterne Informationsstreuung und Kommunikation bilden unabdingbare Voraussetzungen für effiziente und flexible, ziel- und zweckkompatible, kunden- und innovationsorientierte Arbeits- und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Organisations- und Managementberater H. Kleinbölting erläutert, wie eng "Information" und "Führung" miteinander verknüpft sind.¹⁰ Er hebt hervor,

"daß letztlich jede Handlung einer Führungskraft mit 'Informationsverteilung' oder 'Informationsbeschaffung' zu tun hat, angefangen vom bloßen Ausgeben von Anweisungen über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen bis hin zu den eindeutig motivationsfördernden Führungstätigkeiten..."¹¹

T. M. Bardmann und R. Franzpötter¹² befassen sich mit den Umorientierungszwängen und dem derzeitigen Wandel manageriellen Leitungs- und Steuerungshandelns. Die heutige "innovationsbesessene Zeit" bringe eine "enorme Veränderungs- und Entwicklungsdynamik" mit sich.¹³ Die Autoren machen in den von ihnen untersuchten, durch einen hohen Grad an Technisierung und Informatisierung gekennzeichneten Dienstleistungs- und Produktionsbereichen "neue Handlungs- und Autonomiespielräume auf seiten der Beschäftigten..."¹⁴ aus.

"Postmodernes" Management löse sich vom alten Ideal "reibungslosen Funktionierens, determinierter Geordnetheit und redundanter Präzision", beginne "mit neuen Formen des Umgangs mit Unsicherheit und Ungewißheit" zu experimentieren und "Störungen", "Fehler" und "Unschärfen" als Grundelemente der Organisationswirklichkeit anzunehmen. Als Ursachen hierfür werden genannt: die rasante Informatisierung der Arbeitswelt und eine durch "kulturelle Individualisierungs- und gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse" hervorgerufene "Pluralisierung von Wertvorstellungen und Handlungsorientierungen".¹⁵ Hieraus

10 Vgl. hierzu: Kleinbölting (1988).

11 Ebenda, S. 32.

12 Vgl. hierzu: Bardmann/Franzpötter (1990).

13 Ebenda, S. 424.

14 Ebenda, S. 425f.

15 Ebenda, S. 426.

resultiere zugleich ein wachsender Bedarf an extrafunktionalen, emotional hochindividualisierten Qualifikationsmomenten.

Zentraler Schnittpunkt der Darlegungen Bardmanns und Franzpöttl's ist die "*Diskursivität manageriellen Handelns*". Die Autoren beschreiben wesentliche soziale Kompetenzen von Führungskräften in Bildern wie "Kommunikator" und "Moderator"¹⁶. Leitungstätigkeit sei gekennzeichnet durch Fehlerfreundlichkeit, kommunikative Transparenz, Subjektorientierung und die Ermöglichung von Freiräumen für Selbstorganisation, Lernprozesse, Flexibilität, Nonkonformismus, Verhandlungs- und Aushandlungsbereitschaft.

Im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen wird der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Innovationsorientierung, Arbeitseffizienz und Mitarbeiterorientierung mittlerweile durchaus gesehen.

Ein Bericht des Landesrechnungshofes Baden-Württemberg über erfolgreiche Behörden¹⁷ identifiziert in Dienststellen der Landesverwaltung als Erfolgsfaktoren sogenannte "weiche" Komponenten. Zu ihnen zählen "Betriebsklima", "Führungsstil", "kooperative Führung", "kreativer Arbeitsstil", "starke Bürgerorientierung" und "Motivation".¹⁸ Der Befund wird folgendermaßen zusammengefaßt:

"Der Erfolg jeder Behörde ist abhängig von den Einstellungen und dem Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters; hierfür sind maßgeblich die sozialen und integrativen Fähigkeiten der jeweiligen Führungskräfte verantwortlich."¹⁹

Als bestimmende innerorganisatorische Gestaltungskomponenten werden genannt: Information und Einbindung der Mitarbeiterschaft, partnerschaftliche Führung und Gewährung von Handlungsspielräumen, Transparenz und Kommunikation.

Um hier wieder auf das Bibliothekswesen zurückzukommen: Die Vorbereitung auf die erforderlichen Kompetenzen erscheint nicht nur in der Ausbildung defizitär. Sie wird auch in der anschließenden Praxis als deutlich lückenhaft erfahren. Daher gehören die Initiierung und dauerhafte Implementierung entsprechender Ausbildungskomponenten

16 Ebenda.

17 Vgl. hierzu: Landtag von Baden-Württemberg (1994).

18 Ebenda, S. 5.

19 Ebenda, S. 32.

zu den langjährigen Forderungen aus Kreisen von Praktikern und "Geschädigten"²⁰ in bibliothekarischen Leitungsfunktionen, ohne daß bisher wirklich überzeugende Resonanzen in den jeweiligen Curricula zu verzeichnen sind.

M. Grabka veröffentlichte 1992 die Ergebnisse einer Erhebung unter Absolventinnen und Absolventen des höheren Bibliotheksdienstes in Frankfurt/Main und Köln (83 Teilnehmende, Rücklauf etwa 50%), die die Einschätzung der Befragten zu ihrer praktischen und theoretischen Qualifizierung im Ausbildungsbereich "Bibliotheksmanagement" (bezogen auf Verwaltungskunde, Personalwesen, Leitungsinstrumente/Führungsstile) zum Gegenstand hatte.²¹ Die Antwortmöglichkeiten reichten von "1 = sehr nützlich" bis "5 = nein, überhaupt nicht nützlich". Die genaue Skalierung der Antwortalternativen erlaubt eine (vom Autor der vorliegenden Untersuchung vorgenommene) Indexbildung, in der sich die Gruppierung der Antworten besser darstellen läßt. Die Antworten in Gruppe 1 und 2 ("sehr nützlich" und "nützlich") können als insgesamt positive Einschätzungen gewertet werden, die in Gruppe 4 und 5 ("nicht nützlich" und "überhaupt nicht nützlich") als insgesamt negative Einschätzungen. Gruppe 3 (weder nützlich noch unnützlich) bildet das indifferente und schwankende Mittelfeld der Meinungen. Hieraus ergeben sich folgende Mittelwerte: Gruppe 1 (positive Einschätzungen in Theorie und Praxis) 16,4%, Gruppe 2 (unentschiedene Einschätzungen) 22,0%, Gruppe 3 (negative Einschätzungen in Theorie und Praxis) 54,8%, keine Antwort 6,8%. Im Ergebnis dieser Befragung überwiegen eindeutig die negativen Einschätzungen – ein nahezu desaströses Urteil über die Qualifikationsvermittlung in den jeweiligen Ausbildungseinrichtungen. Erschwerend kommt hinzu, daß die Befragten aus den Abschlußjahrgängen 1989 bis 1991 diese Auskünfte vor dem Hintergrund der ersten Berufserfahrungen erteilten. 60% der Befragten befanden sich zu diesem Zeitpunkt nach eigenen Angaben in Leitungsfunktionen.²²

Eine Auswahl von Äußerungen soll im folgenden verdeutlichen, daß zwischen Problembewußtsein und Postulaten einerseits und der konkreten Wirklichkeit in der Arbeitsorganisation Bibliothek sowie professionellem und qualifiziertem Führungsverhalten andererseits eine Lücke klafft. Hierzu äußern sich seit Jahrzehnten immer wieder einzelne Akteure aus dem Bibliothekswesen.²³

1986 finden entsprechende Forderungen erstmals verbandspolitisch Resonanz. In den "Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes", erarbeitet von der Kommission für Ausbildungsfragen

20 So A. Glang-Süberkrüb (1991), S. 55.

21 Vgl. hierzu: Grabka (1992), S. 1517.

22 Ebenda, S. 1514.

23 So beispielsweise H. v. Kortzfleisch (1968), S. 328; ders. (1972), S. 193; F. Heidtmann (1978), S. 107; J.

des Vereins Deutscher Bibliothekare, werden die Ausbildungsziele um den Faktor Leitungsqualifikation erweitert. Dort heißt es:

"Die Kommission für Ausbildungsfragen weist ausdrücklich darauf hin, daß die Ausbildung gerade des höheren Dienstes sich nicht auf die Vermittlung von Faktenwissen, die Einübung von Routinetätigkeiten sowie das Handling neuer Technologien beschränken darf. Es ist gerade in der Ausbildung von Nachwuchskräften, die auch auf die Übernahme leitender Positionen vorbereitet sein sollten, ein besonderes Gewicht auf die Forderung von Verhaltensweisen zu legen wie: Problembewußtsein, Innovationsbereitschaft, aktive und passive Kritikfähigkeit, Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit, letztlich Handlungskompetenz."²⁴

Mit Bezug auf diese Manifestierung des Stellenwerts der Leitungsqualifikation im Bibliothekswesen befindet K.-W. Neubauer²⁵ wenige Jahre später:

"Immerhin erhält dort (in den zitierten Empfehlungen, G. P.) erstmalig dieser Bereich der praktischen Ausbildung der Bibliothek mit acht Wochen den gleichen Stellenwert wie das Fachreferat."²⁶

Diese Kommentierung erscheint Neubauer deshalb wichtig, weil der höhere Dienst schon von seiner Position her den Auftrag habe, die Leitungsfunktionen in der Bibliothek zu übernehmen²⁷, denn für "Managementfunktionen" würde er "in erster Linie" bezahlt. Neubauer schließt seine Ausführungen mit dem Verweis auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen und technologischen Wandels auf den bibliothekarischen Beruf: Neue Dienstleistungen und neue Techniken erforderten auch neue Methoden der Personalführung und der Organisation und damit strukturelles Umdenken der Bibliothekare als Berufsstand.

In dieselbe Richtung zielen die Einlassungen W. Kruegers.²⁸ Er fordert eine Reform der Organisationsstrukturen, des Laufbahnrechts und der Aus- und Weiterbildung im Bibliothekswesen, ebenso die Übernahme privatwirtschaftlicher Erkenntnisse, um die Voraussetzungen für ein zeitgemäßes Dienstleistungsunternehmen "wissenschaftliche Bibliothek" zu schaffen. Dies impliziert in seinem Verständnis "kooperative und kollegiale" Formen der Personalführung.

Defizitäre Leitungsqualifikation und -qualifizierung im Bibliothekswesen moniert W. Schibel, der erst im vergangenen Jahr fragte:

Stoltzenburg (1983), S. 647ff.

24 Verein Deutscher Bibliothekare, Kommission für Ausbildungsfragen (1986), S. 7.

25 Vgl. hierzu: Neubauer (1989) S. 11ff. Der Beitrag wurde 1993 in einem von B. Hoffmann und W. Krueger herausgegebenen Band zum "Berufsbild Bibliothekar" erneut publiziert.

26 Ebenda, S. 11f.

27 Ebenda. Vgl. hierzu: Hagenau (1992), S. 13; Frankenberger/Hilgemann/Jochum (1994), S. 4 und - aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Mozer (1992), S. 227ff.; Schwarz (1994), S. 14ff.

"Warum sollten gerade diese verantwortungsvollsten Funktionen weitgehend auf der Basis des gesunden Menschenverstandes, autodidaktisch angeeigneter, zumeist bruchstückhafter Kenntnisse und einer durch Fehler teuer erkauften Klugheit wahrgenommen werden?"²⁹

Er fordert im weiteren die Qualifizierung von Leitungspersonal mit dem Schwerpunkt Personalwesen.

Als weiterer Beleg für die Dringlichkeit der erörterten Problematik mag die – bis heute nicht weiter verfolgte – Forderung der DBI-Kommission für Organisation und Betrieb herangezogen werden. Dort heißt es, der

"Aspekt managementorientierter Fortbildung, bezogen auf neue Führungsstile, die die gegenwärtigen Veränderungsprozesse dringend erfordern"³⁰,

müsse weiterverfolgt werden. Die Kommission hofft,

"daß – ähnlich wie die Bertelsmann-Seminare für öffentliche Bibliotheken – vergleichbare professionelle Managementseminare für den Leitungsnachwuchs im wissenschaftlichen Bereich eingerichtet werden."³¹

Die Lücke zwischen Defizitbefunden, einzelnen Forderungen und der gängigen Praxis klafft weiterhin, jede dieser Äußerungen bezeugt die Beständigkeit des Aus- und Weiterbildungsdefizits für bibliothekarisches Leitungspersonal.

Die Schwierigkeit der Vermittlung entsprechender Kenntnisse und Kompetenzen (Personalführung, Mitarbeitermotivation, interpersonelle Kommunikation, Konfliktsteuerung) spricht W. Neubauer³² an, ohne die Verantwortung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen für diese Aufgaben zu relativieren.

"Diese Fertigkeiten, diese Kenntnisse sind natürlich auch sehr viel schwieriger vermittelbar (als reines Sach- und Faktenwissen, Anm. G. P.), und somit ist die Zurückhaltung der Ausbildungsinstitute in diesem Bereich wenig verwunderlich."³³

Der Autor der vorliegenden Expertise fand in seiner empirischen Untersuchung über Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins³⁴ heraus, daß nicht

28 Vgl. hierzu: Krueger (1992), S. 471ff.

29 Schibel (1998), S. 1044.

30 Lux (1996), S. 896.

31 Ebenda.

32 Neubauer (1991), S. 42ff.

nur in der Ausbildung die Qualifizierung für die sozialen Anforderungen von Leitungstätigkeit vernachlässigt wurde. Auch was die entsprechende Weiterbildung anging – 58,6% der befragten Leiterinnen und Leiter bejahten die Frage nach erfolgter Weiterbildung für Leitungsaufgaben –, handelte es sich im großen und ganzen um Einmalaktivitäten, und dies überdies meist zu Beginn der angetretenen Leistungsposition.³⁵

Das wenig befriedigende Fazit lautet daher: Bis heute ist die Aus- und Weiterbildung für die Ausübung von Leitungsfunktionen im Bibliothekswesen kein regulärer Bestandteil der professionellen Qualifizierung bibliothekarischen Leitungspersonals, auch wenn der individuelle und der fachinterne Problemdruck in den letzten Jahren zugenommen haben. Berücksichtigt werden müßten aber nicht nur "reine" Managementkompetenzen, sondern auch jene sozialen Kompetenzen, die für die Steuerung organisationssozialer Prozesse so dringend erforderlich sind, z.B. die organisationsinterne Kommunikation, die Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen, die Lösung interpersonaler Konflikte, die Gestaltung und Ausbalancierung von Autonomiespielräumen, die Praktizierung partizipativer Verhaltensweisen usw.

33 Ebenda, S. 46.

34 Paul (1999).

35 Ebenda, S. 206.

Die *quantitative* Dimension der Herausforderungen an die Ausbildung

Vor welchem Bestand und Bedarf an Leitungspositionen im wissenschaftlichen wie öffentlichen Bibliothekswesen spielt sich der beschriebene Qualifikationswandel im Leitungsbereich ab? Hierfür dringend erforderlich ist eine realistische Be- und Hochrechnung, denn die Ausbildungseinrichtungen brauchen verlässliche Planungsdaten; darüber hinaus bilden solide Zahlen auch die in jedem Politikfeld zunehmend dringender erforderliche Legitimationsgrundlage – zumal vor dem Hintergrund strapazierter öffentlicher Mittel.

Zunächst ein Blick auf das Angebot, d.h. auf die Personen, die jährlich die bibliothekarischen Ausbildungsgänge durchlaufen. Aufgrund unvollständiger Angaben³⁶ läßt sich deren Zahl nur annähernd beziffern. Für den gehobenen Dienst werden bundesweit rund 450 Ausbildungsabschlüsse angegeben, für den höheren Dienst etwa 100 (Zahlen für Frankfurt, Hannover, Köln, München und Berlin addiert). Dies würde allerdings ausreichen, um die generationsbedingt jährlich freiwerdenden Stellen *öffentlich finanzierter* Bibliotheken wiederzubesetzen.³⁷

Der Autor geht aber grundsätzlich davon aus, daß das Stellenpotential nicht nur im Mitarbeiter-, sondern auch im Leitungsbereich erheblich größer ist, als bisher angenommen wurde.

Die Grundlage der folgenden Be- und Hochrechnungen bilden die Deutschen Bibliotheksstatistiken 1996 A - D und das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken 1997/1998. Alle Zahlen ohne einen Rundungs- (rd.) oder Schätzungshinweis (ca.) sind der Deutschen Bibliotheksstatistik entnommen. Die jeweils ermittelte Anzahl der Leitungspositionen des höheren Dienstes beruht weitgehend auf Zählungen der entsprechenden Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken oder auf Schätzungen in Anlehnung an entsprechende Erfahrungswerte. Am Beispiel der öffentlichen und der

36 Vgl. hierzu: Verein Deutscher Bibliothekare (1997), S. 369ff.

37 Der jährliche Bedarf läßt sich nach folgender Faustregel grob abschätzen: Anzahl der Leitungspositionen (vgl. Tabelle 1) dividiert durch durchschnittliche Berufsjahre. Es ergibt sich hier ein (Näherungs-)Wert von 70 bis 80. Erinnert sei hier noch einmal an den Hinweis Kruegers (1992), daß bis zu 60% der Fachhochschulabsolventen "nicht im öffentlichen Dienst, sondern in der Privatwirtschaft einen Arbeitsplatz annehmen" (ebenda, S. 475).

Fachhochschulbibliotheken wird deutlich, in welch hohem Maß auch der gehobene Dienst Leitungsfunktionen wahrnimmt. Die hierbei entstehenden qualifikatorischen Anforderungen sind dieser Berufsgruppe besonders bewußt. Bei Durchsicht bibliothekarischer Fachperiodika fällt auf, daß Weiterbildungskurse für den gehobenen Dienst zu den Themen "Betriebsmanagement" und "Leitungsfunktionen" verbreiteter sind, als dies beim höheren Dienst auszumachen ist. Verwiesen sei auf die renommierten jährlich in der Stadtbibliothek Gütersloh veranstalteten Managementseminare.³⁸

Tabelle 1: Anzahl und Verteilung von Positionen des höheren Dienstes auf die verschiedenen Bibliothekstypen

Biblio- Thekstyp	Anzahl Biblio- theken mit hauptamtlichem Personal	Davon Anzahl der Bibliotheken mit Planstellen in der Wertigkeit des hö- heren Dienstes	<i>Ermittelte bzw. hochgerechn. An- zahl an Leitungs- pos. (ab IIa/A13)</i>	<i>Perso- nalstellen insg.</i>	<i>Personalstellen gerundet und in Prozent</i>
Öff. Und Stadtbib- lioth. m. haupt- amtl. Personal	4086	155 (*1)	ca. 350 (14%) (*2)	14.006 (*3)	14.000 43%
Regional- und Landesbiblioth.	37	26	179 (7%) (*4)	1.086 (*5)	1.100 3,5%
National-, zentrale Fach- u. Univer- sitätsbibliotheken	87	alle	1.286 (51%) (*6)	10.296 (*7)	10.300 31,5%
Fachhochschul- und sonst. Hoch- schulbibliotheken	175	79	rd. 100 (4%) (*8)	1.269 (*9)	1.300 4%
Wiss. Spezialbib., inkl. Instituts- u. Behördenbib.	rd. 2.700 *10)	ca 300 *11)	rd. 600 (24%) *12)	rd. 6.000 *13)	6.000 20%
Summen	ca. 7.184	644	2.515 (100%) *14)	32.659 *15)	32700

Die dunkel unterlegten Felder zeigen an, daß es sich bei den jeweiligen Werten um relativ vage Schätzungen handelt.

Anmerkungen zur Tabelle 1

38 Vgl. hierzu: Hertlein/Sarnowski/Weil (1994); Görgens/Hamacher/Mittrowann (1993); Heidchen/Pape-Tho-

- *1)*2) Als realistisch erwies sich die Annahme, daß öffentliche Bibliotheken mit weniger als 15 Planstellen selten über Leitungspersonal der Besoldungsgruppen A13/IIa oder höher verfügen. Insgesamt wurden in der DBS 155 Bibliotheken ermittelt, die über Planstellen des höheren Dienstes verfügen, darunter Einrichtungen wie die Münchener Stadtbibliothek mit 574 Planstellen insgesamt oder die Hamburger Öffentlichen Bücherhallen mit 487 Stellen. Alle deutschen Großstädte mit mindestens 400.000 Einwohnern verfügen über entsprechende Stadtbibliotheken, deren Planstellen-Gesamtausstattung zwischen 100 und 200 Positionen umfaßt. Von den ermittelten 155 Bibliotheken waren 49 zusätzlich im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken verzeichnet, und zwar aus allen Größenklassen bis hinunter zum Grenzwert von 15 Planstellen. Die im Jahrbuch ersichtliche Planstellenstruktur der Bibliotheken ermöglichte die Auszählung von 215 Planstellen im Wertigkeitsbereich A13/IIa und höher. Für die 109 nicht im Jahrbuch nachgewiesenen Bibliotheken wurden die Positionen des höheren Dienstes wie folgt geschätzt: Bei einer Ausstattung von 15 bis 30 Planstellen wurde eine A13/IIa-Stelle unterstellt, bei einer Ausstattung von mehr als 30 Planstellen wurden zwei entsprechende Positionen berechnet. Dies addierte sich auf weitere 170 Stellen der genannten Besoldungsstufen. Insgesamt ergaben sich damit 385 Stellen mit der Wertigkeit des höheren Dienstes. Abgezogen wurden (gerundet) 35 Stellen, die jenen Bibliotheken zuzuordnen sind, die als Landes- oder Regionalbibliotheken in der nachfolgenden Kategorie berechnet sind.
- *3) Siehe DBS 1996, Teil D, S. 172.
- *4) Ausgezählt im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, 1997/98.
- *5) Siehe DBS 1996, Teil D, S. 172.
- *6) Ausgezählt im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, 1997/98; H. Lohse berechnet 1981 den Anteil jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im höheren Dienst, die an Universitäts- und Landesbibliotheken beschäftigt sind, mit rund 40%; vgl. Lohse (1981), S. 49. Von rund 2.000 identifizierten wissenschaftlichen Bibliothekaren sind nach Lohses Berechnungen rund 800 in den erwähnten Großeinrichtungen beschäftigt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt A. Habermann für den Zeitraum 1993; vgl. Habermann (1995), S. 47. Die Autorin meint, daß "wenn überhaupt nur ca. 2.000 Stellen vorhanden sind." Lohse leitet aus seinen Berechnungen – wie er behauptet, "zu Recht" – Forderungen ab, die "Auswirkungen auf die Berufsbild-Diskussion" haben müßten; vgl. Lohse (1981), S. 47.

Ohne auf diese Argumentation im einzelnen einzugehen, bleibt festzuhalten, daß der Anteil der Beschäftigungsverhältnisse für Bibliothekare im höheren Dienst in den bibliothekarischen Großeinrichtungen in den letzten 20 Jahren auf 50% gestiegen ist. Dies mag die Einflußmöglichkeiten dieser Institutionen auf die Ausbildungseinrichtungen erhöhen. Unabhängig davon ist der objektiv erforderliche und z.T. schon in die Praxis umgesetzte Reformbedarf der Ausbildungseinrichtungen zu betrachten.

*7) Siehe DBS, ebenda.

*8) Angabe gerundet.

*9) Siehe DBS, ebenda.

*10) Die genaue Zahl der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken ist nicht genau bekannt. S. Kieslich gibt im Vorwort der Deutschen Bibliotheksstatistik für 1996 an, 2.723 Einrichtungen angeschrieben zu haben. 951, d.h. 35%, antworteten hierauf und beteiligten sich an der DBS. Die Rücklaufquote hat sich seit Jahren auf diesem niedrigen Niveau eingependelt (vgl. hierzu: Rösner 1997), auch wenn die Respondenten aus dem Kreis der Spezialbibliotheken variieren und nicht immer die gleichen sind. "Die Fluktuation scheint erheblich zu sein." (Ebenda, S. 3). Dies scheint einen Hinweis zu geben, daß die Adreßkartei der Deutschen Bibliotheksstatistik durchaus ein Verzeichnis aktueller Bibliotheken ist. Rösner selbst verweist darauf, daß im Sigelverzeichnis, welches "die bekanntlich zum Leihverkehr zugelassenen Bibliotheken verzeichnet" (ebenda), 1.586 Spezialbibliotheken aufgeführt sind, damit rund 600 mehr, als die DBS angibt. In der Tat darf m.E. davon ausgegangen werden, daß die Angaben im DBS-Adreßverzeichnis der Wirklichkeit entsprechen. Auch W. Neubauer vermutet dies (vgl. Neubauer 1991, S. 42) und verweist darauf, daß "zu diesem Typus der Spezialbibliotheken eine Vielzahl kleiner Bibliotheken" gehört, also Ein- und Zweipersonen-Bibliotheken, deren Beteiligungsmotivation an einer solchen statistischen Umfrage sehr gering zu sein scheint. Rösner (1997) stellt fest: "Je größer die Bibliothek, desto besser ist tendentiell also der Nachweis in der DBS."

Letztere Argumentation trifft jedoch für die öffentlichen Bibliotheken nicht zu. Hier antworten selbst die kleinsten Einrichtungen mit einer Quote von etwa 90%, auch jene, die gar nicht überhaupt amtliches Personal verfügen. Möglicherweise ist die Verpflichtung für öffentliche Bibliotheken, sich an der von einer öffentlichen Infrastruktureinrichtung veranstalteten statistischen Erhebung zu beteiligen, erheblich höher als für kleine, häufig recht exklusive wissenschaftliche Spezialbibliotheken, die zudem in gewissem Umfang auch im Bereich der Privatwirtschaft angesiedelt sind.

Der Autor geht davon aus, daß eine Gesamtzahl von mehr als 2.700 wissenschaftlichen Spezialbibliotheken der Wirklichkeit entspricht und legt diese seinen weiteren Berechnungen zugrunde.

*11) Die DBS 1996 weist 106 wissenschaftliche Spezialbibliotheken nach, die mindestens 5 Planstellen haben, darunter Einrichtungen wie die Bibliothek des Deutschen Bundestages, die über 81 "Dienstposten" verfügt.

*12) Die Zahl 600 als Annahme entsprechend verfügbarer Positionen des höheren Dienstes oder analoger Positionierungen in diesbezüglichen Einrichtungen ist zugegebenermaßen die am wenigsten durch Fakten belegte Zahl in den Hochrechnungen und Schätzungen des Autors. Auf folgende, die Annahme stützende Zusammenhänge sei verwiesen:

Wissenschaftliche Spezialbibliotheken werden in der Regel (aber nicht durchgängig) von akademisch qualifiziertem Personal geleitet. Für universitäre Institutsbibliotheken, die nur sehr

lückenhaft in der DBS und im Jahrbuch verzeichnet sind, gilt diese Feststellung fast ausnahmslos. Auch an Institutsbibliotheken von Forschungs- oder wissenschaftlichen Einrichtungen, die über weniger als 5 Planstellen verfügen, ist das Leitungspersonal häufig akademisch qualifiziert und entsprechend in einer Besoldungsgruppe des höheren Dienstes eingruppiert. Häufig verfügen Instituts- und wissenschaftliche Bibliotheken im Forschungsbereich über mehrere, relativ hoch eingestufte Planstellen, die dem höheren Dienst zuzurechnen sind.

Darüber hinaus ist eine Reihe wissenschaftlicher Spezialbibliotheken zu verzeichnen, die über einen recht hohen Mitarbeiterstamm und eine entsprechende Planstellenausstattung auch im höheren Dienst verfügen. Verwiesen sei auf die Bibliothek des Ibero-Amerikanischen Instituts, die Kunstbibliothek der Staatlichen Museen zu Berlin, die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung, die Bibliothek des Hamburger Weltwirtschaftsarchivs und die Bibliothek des Deutschen Bundestages, letztere beispielsweise mit 16,5 Stellen von Besoldungsstufe A15 aufwärts.

Behördenbibliotheken sind in der Deutschen Bibliotheksstatistik weniger vollständig dokumentiert als im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken. Gerade in der Bundeshauptstadt und den Hauptstädten der größeren und "reicheren" Bundesländer gibt es hiervon eine gewisse Häufung mit einer recht hoch positionierten Stellenallokation (Vgl. hierzu das Verzeichnis der Parlaments- und Behördenbibliotheken von 1986). In vielen Fällen wird eine spezifische bibliothekarische Qualifikation für die Besetzung solcher Stellen nicht (kategorisch) erforderlich sein; dennoch handelt es sich um Funktionen und Positionen, die für Absolventen fachwissenschaftlicher und bibliothekarisch-informationswissenschaftlicher Studiengänge paßgerecht sind; infolgedessen werden sie – seien es reale, seien es potentielle Funktionen – in diese Hochrechnung mit aufgenommen.

*13) Die Zahl ist geschätzt. Der Autor geht davon aus, daß bei einem Planstellenbestand von 2.980 bei 951 Rückmeldungen (siehe *10) eine geschätzte Zahl von rund 6.000 Planstellen für die Gesamtheit der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken nicht überhöht ist. Er legt diese geschätzte Zahl der weiteren Berechnung zugrunde.

*14) Diese Zahl, rund zweieinhalbtausend Leitungspositionen bzw. Positionen des höheren Dienstes in deutschen Bibliotheken, konvergiert nicht mit den Berechnungen A. Habermanns (vgl. hierzu: Habermann 1995, S. 40.) Diese stützen sich allerdings ausschließlich auf das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken 1993, dessen Angaben nicht nur beruflich aktive (leitende) Bibliothekare im höheren Dienst nachweisen, sondern ebenso Pensionäre, Hochschullehrer und Leitungspositionen, die aus dem gehobenen Dienst heraus wahrgenommen werden. Infolgedessen werden von Habermann nur 1.807 Personen in die Auswertung der Stelleninhaber des höheren Dienstes an wissenschaftlichen Bibliotheken (mit)einbezogen. Sie kommt daher – im Unterschied zum Autor – zu dem Schluß, daß nur etwa 2.000 Stellen für den höheren Dienst in Deutschen Bibliotheken vorhanden sind. (Ebenda, S. 47)

Für die vorliegende Auswertung ist – wie dargelegt – eine Berechnungsgrundlage entscheidend, die Leitungspositionen in öffentlichen Bibliotheken mit einbezieht und sich besonders

auch der Berechnung der Nicht-Respondenten widmet. So sind unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und entsprechende Ergebnisse möglich.

*15) Einige Vergleichszahlen aus anderen Berufssparten (Quelle: Statistisches Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 113): In der Backwarenherstellung sind 1996 169.000 Personen beschäftigt (fünfmal soviel wie im Bibliothekswesen), in der Raumausstattung 80.000 (zweimal soviel), in der Steuerberatung 77.000 (zweimal soviel), in der Rechtsvertretung/-beratung 123.000 (viermal soviel).

Es ist sinnvoll zu unterscheiden, ob eine Person des höheren oder des gehobenen Dienstes mit Leitungsaufgaben betraut ist, denn die vertikalen Beziehungen in wissenschaftlichen Bibliotheken sind wesentlich geprägt durch das Verhältnis zwischen höherem und gehobenem Dienst. Daß der höhere Dienst – unabhängig von defizitären Qualifizierungsgegebenheiten an den Ausbildungsstätten³⁹ – im wesentlichen "automatisch", d.h. einstufigs- und laufbahngesteuert, in Leitungspositionen gelangt, ist hinlänglich bekannt. Um so wichtiger ist es,

- § eine statistisch zutreffende Übersicht über den Umfang entsprechender Positionen zu erhalten;
- § zu Aussagen zu kommen, welche die sozialen, soziodemographischen, qualifikatorischen und organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen des Berufs kennzeichnen.

Parallel zu der Untersuchung, die die genannten Berechnungen erbrachte, nahm der Autor 1996 eine stichprobenartige Erhebung vor. Auf deren Grundlage ergaben sich statistisch signifikante Charakteristika und Tendenzen, die die soziale Wirklichkeit und die Veränderungen des Berufsstandes hochaggregiert kennzeichnen. Untersucht wurden die Leitungspositionen im Bibliotheksdienst der letzten vierzig Jahre, beginnend mit einer Stichprobe im Jahr 1955, fortgesetzt in Zehnjahresetappen bis 1995/96.⁴⁰ Näher betrachtet wurden – unter anderem – folgende Aspekte:

39 Vgl. hierzu: Grabka (1992), ebenso weitere Ausführungen im folgenden.

40 Zugrunde gelegt sind jeweils die Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken.

- § Anteil der explizit angegebenen, d.h. institutionell definierten Leitungspositionen (nicht identisch mit der Ausübung von Leitungsfunktionen),
- § Veränderung von Qualifikationsmerkmalen,
- § Verteilung der Leitungsfunktionen auf die verschiedenen Bibliothekstypen.

Tabelle 2: Anteil Leitungspositionen

Jahr	Grundgesamtheit	ausgezählt	leitend tätig insg.	Prozentanteil insg.
1955 (*1)	732	360	121	34%
1965 (*1)	798	396	155	39%
1975 (*2)	2070	518	233	45%
1985 (*2)	2600	650	287	44%
1995/6 (*3)	2822	706	320	45%

Anmerkungen zur Tabelle 2

- *1) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 6 Namen und Nachweise pro Seite enthalten; jede zweite Seite wurde ausgezählt.
- *2) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 10 Namen pro Seite enthalten; jede 4. Seite wurde ausgezählt.
- *3) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 13 Namen pro Seite enthalten; jede 4. Seite wurde ausgezählt.

Festzustellen ist ein nennenswerter Zuwachs des Stellenvolumens im bibliothekarischen Berufssegment seit den siebziger Jahren, der auf den sprunghaften Ausbau universitärer Bildungseinrichtungen in Deutschland und die entsprechende Versorgung mit Hochschulbibliotheken zurückzuführen ist.

Der Anteil der institutionell definierten Leitungspositionen in wissenschaftlichen Bibliotheken nimmt zunächst zu, um dann bei 45% zu stagnieren. Die von M. Grabka 1992 durchgeführte Erhebung⁴¹, nach der 62% der befragten Absolventinnen und Absolventen bibliothekarischer Ausbildungseinrichtungen für den höheren Dienst

41 Vgl. hierzu: Grabka (1992).

angaben, Leitungsfunktionen auszuüben, widerspricht dieser Angabe nicht, und zwar aus mehreren Gründen:

- § Die Ausübung von Leitungsfunktionen schlägt sich nicht zwangsläufig in einer entsprechenden Bezeichnung oder einem entsprechenden Titel nieder.
- § Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken werden – je nach Antwortdisziplin der Befragten – gelegentlich ohne Funktionsbezeichnung notiert.
- § Die Respondentenquote jener, die in ihrem Berufsverlauf Leitungspositionen in Fachhochschul-, wissenschaftlichen Spezial- und öffentlichen Bibliotheken einnehmen, erweist sich als niedriger.

Die von Grabka erhobene Quote für den Leitungsbereich ist m.E. auch heute noch zutreffend. Die Tätigkeit des wissenschaftlichen Bibliothekars oder Bibliothekars im höheren Dienst ist mit der Wahrnehmung von Leitungstätigkeiten verbunden. Dies bedeutet in jedem Fall, im Rahmen einer spezifischen Leitungsspanne (s.o.) vorgesetzte Orientierungs-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Regulationsinstanz für einen Kreis meist an Fachhochschulen ausgebildeter Bibliothekarinnen und Bibliothekare zu sein.

Der Verlauf der Ausbildungsbiographie und die berufspraktischen Einsatzgebiete leitenden Bibliothekspersonals sind in den folgenden Statistiken nachgezeichnet.

Tabelle 3: Ausbildung leitender Bibliothekare in Bibliotheken⁴²

--	--	--	--	--	--	--	--

42 Die statistischen Angaben beschränken sich auf Direktions-, Leitungs- und stellvertretendes Leitungspersonal von Bibliotheken bzw. Funktionsabteilungen; sie umfassen nicht Leitungspersonal von EDV-Abteilungen, Ausbildungs- oder Studienleiterinnen und -leiter. Grundlage ist, wie oben, das Jahrbuch Deutscher Bibliotheken seit 1955 in Zehnjahresabständen als Stichprobe.

Jahr	Anzahl Leitende	Promotion	Fachprüfung	Dipl.-Bibl. u. Hochschulstudium	nur Dipl.-Bibl.	Verwandte Ausbildung	Ohne Angaben
1955	121 (100%)	74 (61%)	36 (30%)	6 (5%)	7 (6%)	6 (5%)	66 55%
1965	155 (100%)	106 (68%)	72 (46%)	18 (12%)	11 (7%)	3 (2%)	51 (33%)
1975	233 (100%)	136 (58%)	118 (51%)	5 (2%)	25 (11%)	9 (4%)	76 (33%)
1985	287 (100%)	160 (56%)	150 (52%)	11 (4%)	37 (13%)	14 (5%)	75 (26%)
1995/96	320 (100%)	146 (46%)	156 (49%)	14 (4%)	52 (16%)	31 (10%)	67 (21%)

Im ausgezählten Stichprobensample leitender Funktionsinhaberinnen und -inhaber des Bibliothekswesens sind folgende zeitstabile Tendenzen festzustellen:

- § Der Anteil von Promotionen bei den Inhaberinnen und Inhabern von Leitungspositionen im Bibliothekswesen sinkt auf 46%.
- § Der Anteil derer, die die bibliothekarische Fachprüfung absolvierten, steigt auf 49%. Auch die Aufstiegsmöglichkeiten für Diplom-Bibliothekare scheinen sich verbessert zu haben. Deren Anteil im Leitungsgefüge steigt kontinuierlich von 6% auf 16% an. Ebenso nimmt der Anteil jener leitenden Funktionsinhaberinnen und -inhaber zu (10%), die eine Ausbildung als Archivar oder wissenschaftlicher Dokumentar absolvierten. Die Validität der jüngsten Daten ist um so höher zu bewerten, als der Anteil jener Respondenten, die hierzu keine Angaben übermittelten, von 55% (1955) auf 21% (1995) zurückging.
- § Formal gesehen, ließen sich diese Ergebnisse – ohne an dieser Stelle auf die Qualität bibliothekarischer Ausbildungsstätten und deren Curricula Bezug zu nehmen – auch als Ausdruck zunehmender Professionalisierung des Berufsstandes interpretieren. Genau dies jedoch wird in verbandsinternen Debatten häufig bezweifelt. Möglicherweise ist diese Entwicklung auch lediglich der Tatsache geschuldet, daß angesichts zunehmender Konkurrenz sowie einer wachsenden Zahl von Berufsabsolventen der Nachweis entsprechender formaler Qualifikationen und Einstiegsvoraussetzungen immer unerläßlicher wird.

Zum Abschluß dieser Darstellung sei der Blick auf die Einsatzfelder bzw. Bibliothekstypen der Leitenden gerichtet.

Tabelle 4: Einsatzfelder/Bibliothekstypen der Leitenden

Jahr	Leiter v. UB/ Landes-/Staats- und zentr. Fach- bibliotheken	Leiter Stadt-/ FH- /freien und be- triebl. Biblio- theken	Abteilungsleiter, Leiter v. Insti- tutsbibl. an Uni- versitäten	Leiter v. Mini- Bibliotheken	absolute Zahl Prozentsatz
1955	31 25%	72 60%	10 8%	8 7%	121 100%
1965	49 32%	92 59%	7 4%	7 4%	155 100%
1975	48 21%	106 45%	73 31%	6 2%	233 100%
1985	48 17%	105 36%	114 40%	20 7%	287 100%
1995/96	62 19%	99 31%	136 42%	23 7%	320 100%

Der tatsächliche Anteil an Direktionspositionen (einschließlich Stellvertretung) in den Universitäts-, Staats- und Landesbibliotheken dürfte 1995/96 etwas geringer sein und kaum mehr als 10% der Gesamtmenge betragen; eine solche Verschiebung ist in einer Stichprobe nicht auszuschließen. Der Realität deutlich näher kommen wohl die übrigen Angaben. Der Zuwachs an Abteilungsleiterpositionen in universitären Bibliothekseinrichtungen (eine prozentuale Verfünffachung seit 1955) spiegelt sehr deutlich den Ausbau der Hochschulen und ihrer Bibliotheken wider. Stabil geblieben ist der Anteil kleiner Bibliotheken.

Insgesamt liefert die Stichprobe, die durch eine umfassendere soziodemographische Untersuchung vertieft werden müßte, Hinweise auf verschiedene Entwicklungstendenzen. Sie eignet sich auf der Meta-Ebene dazu, die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie (ansatzweise) die soziodemographischen Charakteristika der hier betrachteten Akteursgruppe darzustellen.

Abschließend bleibt festzustellen: Der entscheidende Zuwachs des bis 1995 größer werdenden Bibliothekswesens und seiner Leitungsfunktionen findet bei den Abteilungs-

leiten universitärer und großer Staats- und Landesbibliotheken statt. Dies ist u.a. Ergebnis der Zunahme im universitären Bildungsbereich generell. Entsprechend nimmt der Anteil von Leitungsfunktionen in allen anderen Bibliothekstypen relativ ab.

Empfehlungen

Die Einübung von Leitungsfunktionen müßte als regulärer Bestandteil in den Kanon der professionellen Qualifizierung bibliothekarischen Leitungspersonals aufgenommen werden. Berücksichtigt werden müßten dabei nicht nur "reine" Managementkompetenzen, sondern auch und gerade jene sozialen Kompetenzen, die für die Steuerung organisationssozialer Prozesse so dringend erforderlich sind, z.B. die organisationsinterne Kommunikation, die Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen, die Lösung interpersonaler Konflikte, die Gestaltung und Ausbalancierung von Autonomiespielräumen, die Praktizierung partizipativer Verhaltensweisen usw. Doch nicht allein die Inhalte der Ausbildungsgänge bedürften der Erneuerung und Anpassung an das „Leben draußen in den Bibliotheken“. Es geht auch um das Angebot neuer Vermittlungsformen, um Veranstaltungen, die kommunikatives Verhalten und Teamfähigkeit fördern – und nicht zuletzt müßte auch Konflikttraining explizit in die Curricula Einzug halten.

Literatur

- Bardmann, Theodor M.; Franzpötter, Reiner (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt. Jg. 41 (1990), Heft 4, S. 424-440
- Behm-Steidel, Gudrun; Blumendorf, Peter; Bock, Gunter und Hans-Peter Schramm (1998): Überlegungen zur Ausbildung von Informationsfachleuten an der Fachhochschule Hannover. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 516-520
- Deutsches Bibliotheksinstitut, Expertengruppe zur Überarbeitung der Deutschen Bibliotheksstatistik/Teil C Wissenschaftliche Bibliotheken/DBI (1998): Bibliotheksstatistik für Spezialbibliotheken – ja bitte! Ein Aufruf zur Rettung der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)/Teil C. Online
URL: http://www.dbi-berlin.de/bib_wes/zdf/dbs/dbs_03.gif (Stand 26.2.1998)
- Deutsches Bibliotheksinstitut/DBI (1998, 1997, 1996, 1995, 1994, 1993, 1992): Deutsche Bibliotheksstatistik. Berlin
- Frankenberger, Rudolf; Hilgemann, Klaus und Uwe Jochum (1994): Entwurf zum Berufsbild des Bibliothekars im Höheren Dienst. Ohne Ortsangabe
- Glang-Süberkrüb, Annegret (1991): Anforderungen an die Ausbildung der Institute aus der Sicht der Öffentlichen Bibliotheken. In: Tehnzen, Jobst (Hg.), Die theoretische Ausbildung der Bibliotheksreferendare. Die Umsetzung der Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes an den Ausbildungseinrichtungen. Referate und Diskussionsergebnisse einer Fortbildungsveranstaltung des Vereins Deutscher Bibliothekare und des Deutschen Bibliotheksinstituts am 22. und 23. November 1990 in Frankfurt/M. Berlin, S. 55-59
- Gödert, Winfried; Oßwald, Achim (1998): Perspektiven bibliothekarischer Studienreform. Die Kölner Sicht. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 498-503
- Görgens, Karoline; Hamacher, Dagmar; Mittrowann, Andreas; Radtke, Angela und Christiane Wetter (1993): Das Ende der Bescheidenheit. Managementseminar. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 45 (1993), Heft 5, S. 413-414
- Grabka, Marion (1992): In welchem Maß erzeugen die praktische und theoretische Ausbildung Kompetenz für die berufliche Tätigkeit des Höheren Dienstes. Ergebnisse einer Umfrage. In: Bibliotheksdienst. Jg. 26 (1992), Heft 10, S. 1513-1524

- Habermann, Alexandra (1995): Statistische Impressionen oder: die Durchleuchtung des Personalverzeichnisses des Jahrbuchs der Deutschen Bibliotheken 1993. In: Wätjen, Hans-Joachim (Hg.), Zwischen Schreiben und Lesen. Perspektiven für Bibliotheken, Wissenschaft und Kultur. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hermann Havekost. Oldenburg, S. 39-47
- Hagenau, Bernd (1992): Wissenschaftlicher Bibliothekar – ein Beruf mit Zukunft? In: Rundschreiben. Heft 4 (1992), S. 9-15
- Heidchen, Gerd; Pape-Thoma, Birgit und Helmut Schroers (1990): Management von unten. Neue Führungsriege made in Gütersloh. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 42 (1990), Heft 5, S. 450-451
- Heidtmann, Frank (1978): Verbesserung der Leistung durch formale und informelle Kommunikation. In: Habermann, Alexandra; Havekost, Hermann und Helmut Sonntag (Hg.), Die wissenschaftliche Bibliothek 1977. Sacherschließung, Arbeitsplatz, Mitbestimmung, Ausbildung. 67. Deutscher Bibliothekartag in Bremen vom 31. Mai bis 4. Juni 1977. Frankfurt/M., S. 103-116
- Hertlein, Inge; Sarnowski, Daniella und Ulrike Weil (1994): Finale Unterbringung, oder? Management-Seminar Gütersloh. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 46 (1994), Heft 4, S. 295-296
- Jänsch, Wolfgang; Plassmann, Engelbert; Umlauf, Konrad und Walther Umstätter (1998): Universitäre Ausbildung gesichert. Studium am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 512-515
- Kleinbölting, Heinz (1988): Das Betriebsklima als Faktor der Unternehmenskultur. In: Brandes, Uta; Bachinger, Richard und Michael Erhoff (Hg.): Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. Darmstadt, S. 29-38
- Kortzfleisch, Hermann von (1972): Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 19 (1972), Heft 4/5, S. 193-202
- Kortzfleisch, Hermann von (1968): Rationalisierungsreserven in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die wissenschaftliche Bibliothek aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 15 (1968), Heft 5/6, S. 324-339
- Krauß-Leichert, Ute (1998a): Fit für die Zukunft? Aus- und Fortbildung für das Berufsbild 2000. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 520-523

- Krauß-Leichert, Ute (1998b): Es geht los! Neues aus dem Fachbereich Bibliothek und Information der FH Hamburg. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 9, S. 539-540
- Krueger, Wolfgang (1992): Mehr Frust als Lust am Arbeitsplatz? Zum Personaleinsatz in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 39 (1992), Heft 6, S. 471-483
- Landtag von Baden-Württemberg (1994): Mitteilung des Rechnungshofs. Erfolgreiche Behörden: eine empirische Untersuchung über Erfolgsmerkmale. Stuttgart
- Lohse, Hartwig (1981): Zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Das Berufsbild des wissenschaftlichen Bibliothekars in der Diskussion der Gegenwart. Vortrag, gehalten auf dem 10. Fortbildungsseminar für Bibliothekare der Herzog-August-Bibliothek Wolfenbüttel vom 3.-6. Februar 1981. In: Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V. (Hg.) (1993): Berufsbild Bibliothekar. Stationen und Positionen. Regensburg, S. 38-55
- Lux, Claudia (1996): Kommission des DBI für Organisation und Betrieb. Arbeitsprogramm im Berichtsjahr 1995. In: Bibliotheksdienst. Jg. 30 (1996), Heft 5, S. 893-897
- Mozer, Andrea (1992): Zusammenarbeit und Führung in wissenschaftlichen Bibliotheken aus der Sicht einer Angehörigen des Gehobenen Dienstes. In: Rundschreiben. Heft 1 (1992), S. 16-17
- Neubauer, Karl-Wilhelm (1989): Diplom-Bibliothekar und Fachreferent: Bibliotheksmanagement im Team. In: Rundschreiben. Heft 3 (1989), S. 11-15
- Neubauer, Wolfram (1991): Die Ausbildung der Bibliotheksreferendare an den Ausbildungsinstituten aus der Sicht von Spezialbibliotheken und ähnlicher Einrichtungen. In: Tehnzen, Jobst (Hg.), S. 42-52
- Paul, Gerd (1999): Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Berlin (Phil. Diss. Humboldt-Universität)
- Rösner, Helmut (1997): Die wissenschaftlichen Spezialbibliotheken und ihr Nachweis in der Deutschen Bibliotheksstatistik. Vortrag gehalten auf der AspB-Tagung, 7. März 1997
- Schibel, Wolfgang (1998): "Fachreferent 2000". 13 Thesen zur Differenzierung des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 6, S. 1040-1046
- Schwarz, Helga (1994): Zum Qualifikationsprofil von Bibliothekaren im Zeitalter der EDV. In: Rundschreiben. Heft 2 (1994), S. 14-18

- Stoltzenburg, Joachim (1983): Vor Beginn der Datenverarbeitung in (wissenschaftlichen) Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst. Jg. 17 (1983), Heft 8, S. 647-664
- Umstätter, Walther (1999): Die Rolle der Digitalen Bibliothek im Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 73 (1999), S. 506-533
- Verein Deutscher Bibliothekare, Kommission für Ausbildungsfragen (1986): Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes. Darmstadt
- Vollers, Hinrich; Sauppe, Eberhard (1997): Arbeitsplatzbewertung für den wissenschaftlichen Bibliotheksdienst (AWBD). Beiträge zur Beschreibung und Bewertung von Arbeitsplätzen nach den Vergütungsgruppen IIa bis I des Bundes-Angestelltentarifvertrages (BAT). Berlin